# MODE D'EMPLOI

*par Christophe Pérales*

Innover en bibliothèque[1] ne relève plus, aujourd'hui, d'un régime d'exception : *nolens volens*, c'est une nécessité courante et quotidienne, impliquant quasiment un processus continu.

Depuis une quinzaine d'années en effet, la « disruptivité »[2] des révolutions numérique et des réseaux a engagé l'ensemble des acteurs de la culture et du savoir, et singulièrement les bibliothèques, dans un mouvement de rénovation voire de refondation qui ne connaît pas de répit et semble loin d'être épuisé.

Ce n'est pas la première fois dans leur histoire que les bibliothèques ont à se réinventer. Et elles sont par ailleurs prises dans d'autres processus de changement, notamment institutionnels (intercommunalités, loi relative aux libertés et responsabilités des universités, dite loi LRU, etc.), qui ont certes légitimement leurs logiques propres, mais dont il est à déplorer que ces dernières peinent, c'est le moins qu'on puisse dire, à recroiser la lame de fond de l'irruption des nouvelles technologies : parce que la bibliothèque n'a jamais été constituée, en France, comme objet politique[3], parce que le soutien à la création et à l'innovation dans le monde analogique y est plus étatisé qu'ailleurs, parce que le renouvellement générationnel des décideurs y est singulièrement organisé pour éviter tout effet de rupture, la radicalité des changements impliqués par ce qu'on appelle encore de façon très révélatrice les *nouvelles* technologies est dans notre pays davantage impensée qu'ailleurs, et le rôle des acteurs publics dans l'économie globale des savoirs et de la culture à l'heure du Web le point aveugle des politiques territoriales, nationales, et universitaires.

---

1. Voir Marie-Christine Jacquinet (dir.), *Créerdesservicesinnovants.Stratégiesetrépertoired'actionspourlesbibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011 (coll. La Boîte à outils ; 23).
2. Voir l'explicitation de ce terme, "disruptive innovation", dans *Créer des services innovants*, *op.cit.*, p. 26.
3. Voir l'ouvrage d'Anne-Marie Bertrand, *Bibliothèque publique et Public library : essai de généalogie comparée*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2010 (coll. Papiers).

## Comment conduire le changement en continu ?

Face aux changements induits par l'Internet et le numérique, le manageur en bibliothèque est donc bien seul : au-dessus de lui, le politique est la plupart du temps muet ou à côté des enjeux ; en dessous, ses équipes sont légitimement inquiètes. Sans compter que parfois, le diable est à l'intérieur : manager, c'est avant tout un travail sur soi, impliquant, régulièrement sinon perpétuellement, de se remettre en question, ce qui n'est pas toujours facile...

Et d'autant moins facile dans le cas présent, que l'innovation à laquelle l'on est confrontée est « disruptive », ce qui implique une forme de révolution permanente forcément douloureuse pour toute organisation : pour fonctionner, une organisation nécessite en effet une certaine stabilité, adossée à ce que l'on pourrait appeler une bonne routine (celle qui manifeste la maîtrise à laquelle on a atteint dans son travail, et qui est gage d'efficience, par opposition à celle qui sclérose et empêche de se renouveler). Comment assurer le bon fonctionnement d'une structure, d'un équipement, lorsque la conduite du changement est permanente ? On sait changer de logiciel de gestion, ou créer un nouveau service : on définit un objectif, on constitue un groupe projet d'éclaireurs chargés d'instruire le dossier, puis une fois tout bien planifié, on organise la diffusion progressive de l'innovation au sein de la structure, son intégration pas à pas dans les processus communs, sa lente banalisation. Mais comment procède-t-on lorsque le rythme des changements à conduire, et leur ampleur, s'accélère ? Lorsqu'il faut tout changer, et tout le temps, et recommencer sitôt fini ? Voire même lorsqu'on n'est pas certain de la direction à prendre, ni même s'il convient, réellement, de changer ? *Comment conduit-on le changement en contexte d'incertitude forte et de changement de paradigme technologique majeur ?*

Précisons d'emblée ce que cet ouvrage n'abordera pas, mais qui est un préalable à toute conduite de changement réussie : la nécessité d'avoir une vision. Rien de pire que d'entendre « changer » en son acception intransitive. Changer, ce n'est pas le « bougisme » plus ou moins incantatoire qui sert de cache-sexe à l'indigence de tant de discours « stratégiques » qui se voudraient mobilisateurs des forces vives, des énergies, celles qui se lèvent tôt, celles d'en-bas, et j'en passe. Changer, c'est changer quelque chose,

changer pour quelque chose ; non changer pour changer, être à la page, ou se donner l'illusion du mouvement. Ou encore pour courir après un effet d'aubaine : le financement par projet a tendance à engendrer ce genre de dérive, dont il faut apprendre à se garder. C'est pourquoi la conduite du changement en bibliothèque implique indéniablement des compétences affirmées en management, mais également, et tout autant, une capacité à analyser aujourd'hui et à se projeter demain : une vision – la plus large, la plus fine et la plus cohérente possible – de la place des bibliothèques dans la médiation culturelle et scientifique à l'ère du numérique et des réseaux.

## PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

Fidèle à l'esprit de la collection, le présent opus de la Boîte à outils tentera d'apporter quelques éléments de réponse pratiques, tirés d'expériences réellement conduites, avec leur dominante de réussites, mais sans occulter le cas échéant les limites des démarches, voire les échecs, toujours riches d'enseignement. Mais au-delà on proposera, à travers des réalisations concrètes, une réflexion plus générale sur les modalités du management en bibliothèque dans un contexte d'incertitude et d'innovation « disruptive », réflexion centrée sur la notion émergente dans les institutions publiques d'*organisation apprenante*. Pour conduire le changement en continu, une approche systémique nous semble en effet nécessaire, qui implique la mise en œuvre de modes de fonctionnement particuliers, qui, loin d'être suffisants, n'en demeurent pas moins, nous semble-t-il, tôt ou tard nécessaires, et gages tout à la fois de réussite, de consolidation et de facilitation du changement.

C'est pourquoi ce volume est introduit par Nadia Tebourbi, spécialiste en gestion des organisations et des ressources humaines, qui présente et met en perspective la notion d'organisation apprenante : détour théorique indispensable avant la relation d'expériences concrètes de conduite du changement globalement réussies qui, consciemment ou pas, ont mis en œuvre cette notion.

La suite de la première partie de l'ouvrage tente, à travers des témoignages de praticiens, d'identifier des leviers privilégiés pour mettre en place une organisation de travail apprenante. La première contribution, due à

Nathalie Clot, a presque valeur de manifeste, et développe l'importance du management participatif (qui n'est pas de l'autogestion) et de la place à faire à l'expérimentation, à la nécessité d'instaurer véritablement un droit à l'erreur, avec la démarche de gestion des risques associée, lorsqu'on veut ou qu'on doit engager un processus de changement en continu. Comme autant de propositions éprouvées par l'expérience, les contributions qui suivent mettent ensuite l'accent sur les vertus, pour la conduite du changement, de formaliser dans les services son activité de veille (Marie-Madeleine Géroudet), de transversaliser et « horizontaliser » l'organisation de travail (Christophe Pérales), d'organiser la collaboration fructueuse des bibliothécaires avec des métiers venus d'autres horizons (Silvie Delorme), d'user de la possibilité de généraliser, à tous les niveaux, un fonctionnement en mode projet (Sophie Danis), de la place éminente à accorder à la formation continue sous toutes ses formes (Martin Mouchard), ou de l'intérêt de recourir, pour ses projets informatiques, aux méthodes agiles (Gildas Illien). Autant d'outils qui nous semblent aujourd'hui indispensables pour conduire le changement de manière efficace dans le contexte très particulier introduit par les révolutions du numérique et des réseaux.

La deuxième partie de l'ouvrage présente, quant à elle, quatre démarches globales de conduite du changement, dans des contextes très variés (bibliothèque universitaire [BU][4], lecture publique, Bibliothèque nationale de France [BnF]), comme autant d'illustrations plus systémiques du propos de la première partie de l'ouvrage : Amélie Church et Enrica Harranger exposeront la démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil et d'autonomisation des agents conduite à la BU de Guyancourt, prélude à une restructuration en profondeur de la répartition du temps de travail et des missions des différentes catégories de personnel ; Brigitte Bodet, coordinatrice d'ORHION, et ses collègues, Louise Fauduet et Luc Bellier, exposeront le travail conduit à la BnF à travers l'observatoire ORHION, et la réflexion menée autour des nouveaux métiers du numérique ; Matthieu Rochelle livrera la démarche qui a présidé à la création de nouveaux services numériques aux usagers, et la refonte de la politique globale de service qui en a résulté tant pour les services sur place qu'à distance

4. Pour les sigles et acronymes, voir la liste en fin d'ouvrage.

jusqu'alors proposés par la bibliothèque ; enfin Martine Blanchet rendra compte du projet de construction du Pavillon blanc de Colomiers, équipement tout à fait atypique, mêlant médiathèque et centre d'art, et des changements nécessités par cette réalisation dans l'organisation de travail, afin de garantir la conduite du changement en continu.

Il ne faudrait pas déduire de l'ordre de présentation retenu pour cet ouvrage que toute conduite du changement nécessite au préalable l'instauration d'outils et de techniques de management précis, ni une réflexion totalement aboutie quant à l'évolution, du reste largement inachevée encore, des métiers des bibliothèques et de la documentation : manager, c'est bien souvent tout au contraire être dans l'obligation d'agir (et vite, de préférence) et de faire preuve d'opportunisme (c'est pourquoi les compétences requises s'acquièrent le plus souvent par expérience : l'on ne peut agir ou réagir à la fois vite et bien qu'une fois acquis un certain bagage de compétences très diverses et souvent intimes, et mûrie une réflexion professionnelle procédant d'une théorisation de son expérience concrète – toute théorisation de valeur peut-elle d'ailleurs procéder d'une autre voie ?).

Faire de son organisation de travail une structure apprenante, c'est bien souvent profiter de la nécessité ou de l'opportunité d'un changement à conduire pour, dans le même mouvement, introduire par touches plus ou moins affirmées les conditions plus pérennes qui permettront non seulement de faciliter le changement visé, mais aussi ceux à venir, voire de susciter et provoquer de nouvelles évolutions, de nouvelles innovations.

Dire cela, c'est rappeler que manager ne consiste jamais à appliquer des recettes.

On espère ici avoir évité cet écueil, tout en ayant ouvert à chacun quelques pistes de réflexion fécondes.